

# Las 5 W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos

## **Autores**

---

Mónica Trías  
Patricia González  
Simone Fajardo  
Laura Flores

Departamento de Coordinación de Calidad  
Laboratorio Tecnológico del Uruguay  
LATU

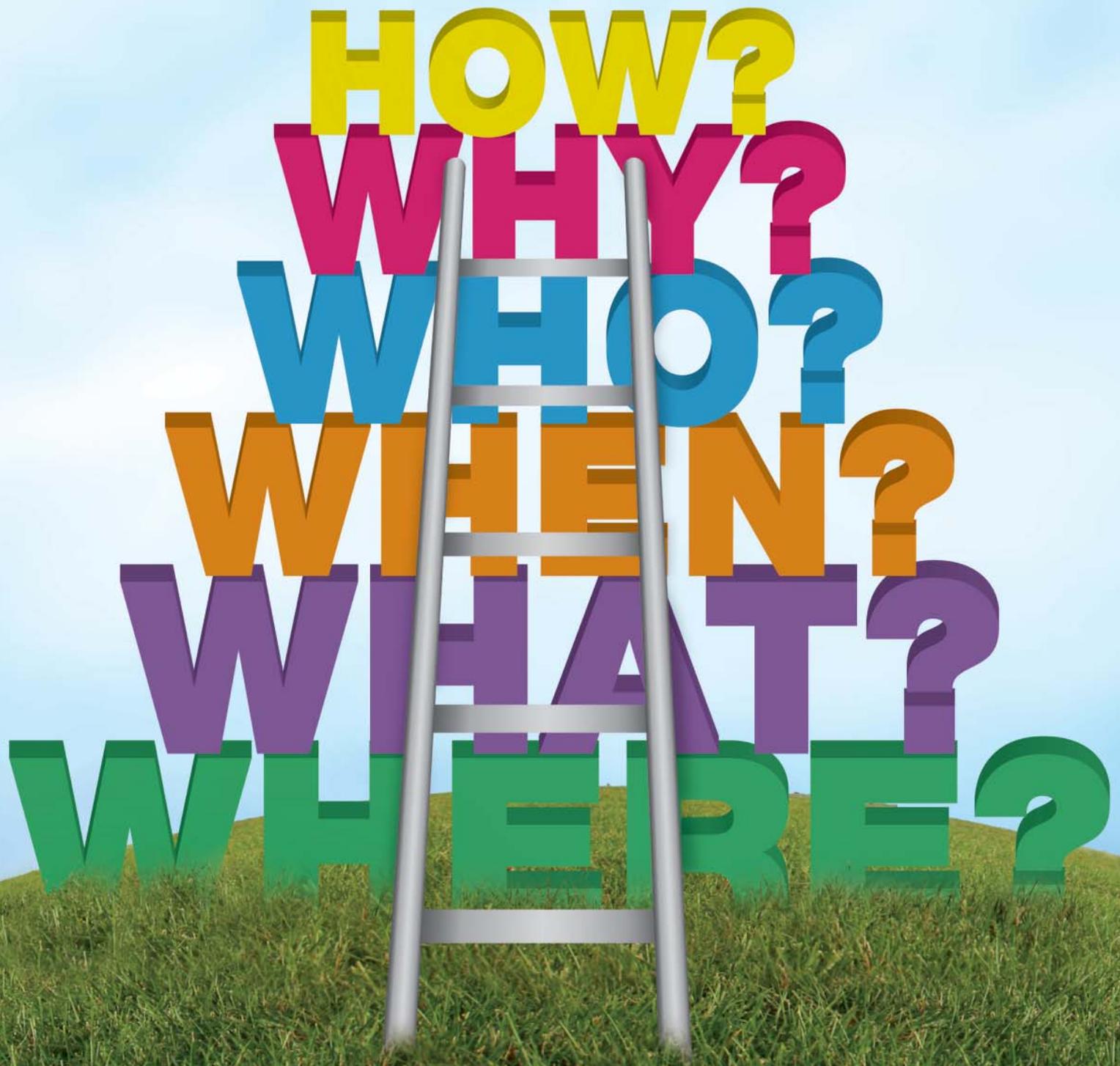
## **Resumen**

---

*“An organization is much more likely to improve its current performance and underlying health by using a combination of complementary practices rather than any one of them alone.”*

Extraído de *Managing Your Organization by Evidence*,  
de los autores Keith Leslie, Mark A. Loch y William Schaninger

What, Why, When, Where, Who, How: la regla de las 5W+H facilita la aplicación del ciclo de mejora PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) en la gestión del proceso de auditorías internas.



HOW?

WHY?

WHO?

WHEN?

WHAT?

WHERE?

## La mejora de los procesos

La 5W+H es una metodología de análisis empresarial que consiste en contestar seis preguntas básicas: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW). Esta regla creada por Lasswell (1979) puede considerarse como una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora.

Hoy en día las empresas deben ser cada vez más eficientes y efectivas, de manera de optimizar la calidad y el precio de los servicios o productos que brinda a sus clientes para ser competitivas y así mantener o aumentar su llegada al mercado. Una forma de mejorar estos parámetros es mediante la aplicación de la mejora en sus procesos.

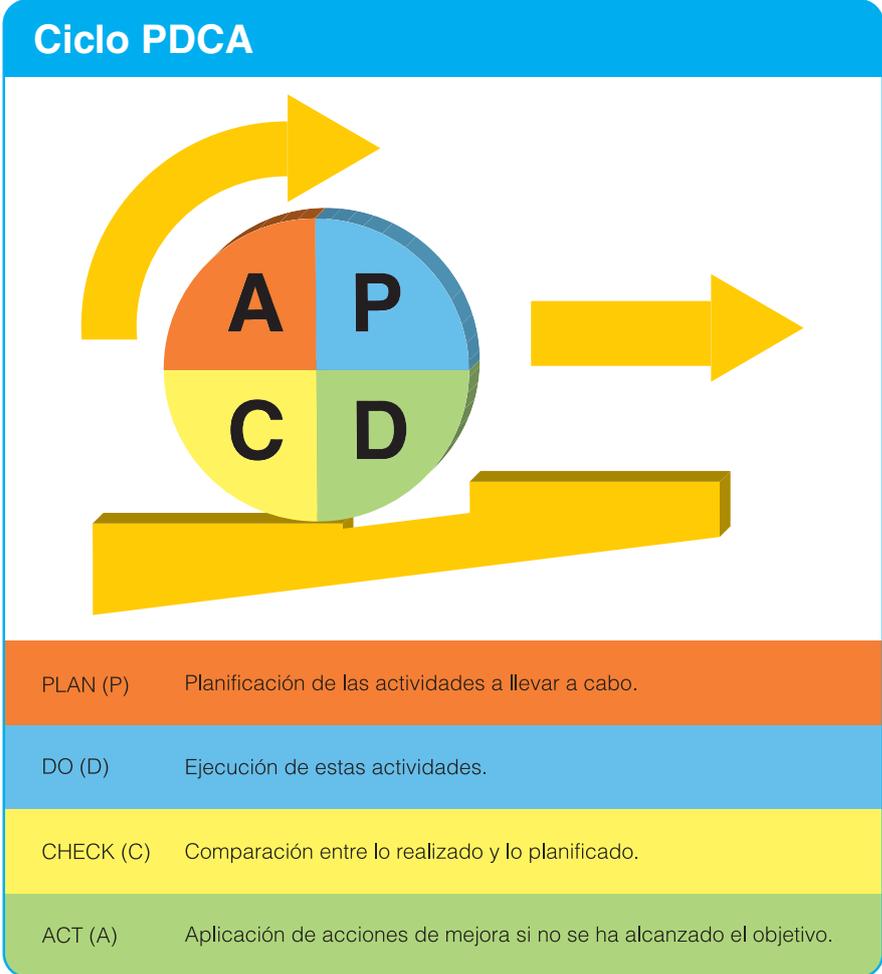
La mejora puede aplicarse como “cambios radicales” o “pequeños cambios”. La primera opción puede aplicarse en pocas ocasiones, mientras que la segunda opción es aplicable en forma reiterada en un mismo proceso. Es la denominada “mejora continua”.

Es posible visualizar en forma cíclica la mejora continua de un proceso: cada mejora genera otra posibilidad de mejora. Este ciclo ha sido denominado ciclo de mejora, y es también conocido como ciclo PDCA, ciclo de Deming o ciclo de calidad (ver figura).

El ciclo PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) es una herramienta de mejora de larga trayectoria, muy utilizada, dado que la mejora continua no es solo un método para la resolución de problemas, sino también una forma de pensar orientada a los procesos.

La regla de las 5W+H facilita la planificación de las acciones a desarrollar para la aplicación de las acciones generadas por la utilización del ciclo de mejora PDCA.

La medición de la efectividad de las acciones de mejora implementadas se fundamenta en una adecuada selección de indicadores que informen qué tan cercanos o alejados estamos de la meta definida.



Las empresas cuentan con muchas prácticas para identificar acciones de mejora. Una de las herramientas más usadas es la auditoría interna.

Los objetivos que tienen las auditorías han cambiado a través del tiempo. En sus inicios, la finalidad de una auditoría era la identificación del no cumplimiento con los requisitos establecidos, conocidos también como no conformidades, debilidades o puntos débiles. Posteriormente se sumó la identificación de acciones para la mejora (Scheiber, 1999).

En el pasado, el peligro de las auditorías enfocadas en el cumplimiento era la suboptimización del desempeño del sistema como un todo, “se miraba el árbol pero no el bosque”. Actualmente, el enfoque es hacia procesos, lo cual nos conduce más

allá de las barreras organizacionales (Russell, 2005).

Actualmente las auditorías tienen un enfoque sistémico y de mejora. Son concebidas para agregar valor en una empresa, contribuyendo al logro de sus objetivos y metas, y mejorando la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión. Las auditorías son consideradas un proceso con objetivos, indicadores y metas propias que se alimentan de las estrategias de la empresa y de las necesidades de los grupos de interés.

El de auditorías internas facilita la disponibilidad de información de primera mano para la toma de decisiones de una empresa. La información fidedigna y actualizada es un elemento clave para nutrir estas decisiones y lograr la mejora empresarial.

## Algunas definiciones

### Auditoría

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría (International Standard Organization, 2005).

### Auditoría interna

Las auditorías internas, denominadas en algunos casos como auditorías de primera parte, se realizan por o en nombre de la propia organización para fines internos y pueden constituir la base para la auto-declaración de conformidad de una organización (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2002).

### Hallazgos de la auditoría

Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría (International Standard Organization, 2005).

### Plan de auditoría

Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2002).

### Programa de la auditoría

Conjunto de una o más auditorías planificadas para un período de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico (International Standard Organization, 2005).



### Aplicación en un caso real

Este trabajo desarrolla una metodología que logra la sinergia de las bondades de la regla 5W+H y el ciclo PDCA a la hora de implementar mejoras en un proceso.

Se toman como casos de estudio dos subprocesos del proceso de auditorías internas del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU): gestión del programa de auditorías y gestión de los hallazgos de las auditorías internas (ver figura "Proceso de auditorías internas").

Cada uno de estos denominados subprocesos son gestionados como procesos en sí mismos. Se muestran datos reales de la gestión de estos subprocesos en LATU con la finalidad de lograr el objetivo para el proceso global de auditorías: la mejora de la gestión de los registros de hallazgos de auditorías internas.

Aplicando el ciclo PDCA en cada subproceso, se hace posible identificar las acciones para su mejora, e implementando luego la regla 5W+H se planifica la ejecución de estas acciones. Mediante indicadores se mide la efectividad de las acciones tomadas (ver cuadros pág. 22).



### Subproceso: Gestión del Programa de auditorías internas

El subproceso de Gestión del Programa de auditorías internas se planifica en función del ciclo PDCA según las siguientes etapas:

La planificación (**PLAN**) se realiza en base a una programación a largo plazo, cubriendo el total de las actividades desarrolladas en el laboratorio (15 procesos principales y ocho procesos de apoyo) en un período de tres años. La programación en el tiempo y requisitos se definen teniendo en cuenta la Misión, Visión y Estrategias del laboratorio. Una vez a probado por Gerencia General se genera el programa anual. Este programa incluye los acuerdos de alcance, recursos, plazos, competencias necesarias para el equipo auditor y criterios de auditoría a ser ejecutados en un período anual.

Luego de coordinada, cada auditoría interna se lleva a cabo siguiendo los

lineamientos del sistema de gestión, lo cual conforma la ejecución del programa de auditorías (**DO**).

El seguimiento del grado de cumplimiento del Programa (**CHECK**) se realiza por medio del monitoreo de indicadores del estado de avance de la implementación y registros de actualización (informes).

Como consecuencia de la evaluación pueden surgir acciones a desarrollar en cada período (**ACT**).

Un ejemplo de acción desarrollada finalizado el programa de 2005 es el siguiente: si bien el porcentaje de cumplimiento del programa incrementaba año a año, se detectó la necesidad de incrementar la meta y definir una acción a fin de lograr el cumplimiento.

#### Aplicando la regla 5W+H:

**WHAT** (¿qué se quiere mejorar?): Incrementar el cumplimiento del Programa de auditorías.

**WHY** (¿por qué se quiere mejorar?): Aún no se ha logrado la meta establecida y en este período se incrementa.

**WHEN** (¿cuándo se quiere mejorar?): Próximo Programa de auditorías.

**WHERE** (¿dónde se va a mejorar?): En todo el Laboratorio.

**WHO** (¿quién lo va a mejorar?): Auditores competentes.

**HOW** (¿cómo lo van a mejorar?): Se comienza a planificar las auditorías con mayor detalle (dentro del mes). Se da mayor seguimiento a la fecha planificada. En el caso que en esa fecha no se ejecute, Coordinación de Calidad asigna las auditorías en base a los requisitos de auditores y la disponibilidad de horas a otros auditores competentes.

### Subproceso: Gestión del Programa de auditorías internas en LATU\*

Dimensión	Objetivo	Indicador	Meta	Medida	Análisis	Acciones
2004	Mejorar la gestión del Programa de auditorías internas	% de cumplimiento = (n° de auditorías realizadas / n° de auditorías planificadas) x 100	80	65	No se logró la meta establecida aun pudiendo ser más exigente. Las auditorías no han sido realizadas en plazo debido al hecho que los recursos planificados (horas auditor) no fueron suficientes	Se cambia la meta a 90 % de cumplimiento. La fecha de la auditoría se planificará con mayor detalle. Se dará mayor seguimiento al cumplimiento del programa.
2005			80	77		
2006			90	88		
2007			90	90		

\*Una evidencia objetiva de la mejora obtenida es el valor del indicador % de cumplimiento del Programa de auditorías internas luego de la mejora incorporada.

### Subproceso: Gestión de los hallazgos de las auditorías internas\*\*

Dimensión	Indicador	Meta	Medida	Análisis	Acciones
2004	N° de no conformidades tipo 1 solucionadas efectivamente / N° de no conformidades tipo 1 detectadas	1	0.8	Como consecuencia del incremento del número de auditorías realizadas en el período, se evidencia un impacto negativo en los registros vinculados. Los hallazgos han sido solucionados en plazo, pero no evidencian registros completos de los hechos. Nota: En 2005 se planificaron 68 auditorías internas y en 2006 se planificaron 109.	Se centraliza ingreso de hallazgos por personal entrenado y se modifica el software de gestión de hallazgos y formato de informes de auditorías.
2005		1	0.8		
2006		1	0.4		
2007		1	0.9		

\*\*Evidencia objetiva de la mejora obtenida es el valor del indicador de procesamiento de no conformidades tipo 1 (aquellas que debido a su naturaleza tienen mayor impacto en el proceso) luego de la mejora obtenida.

### Algunas reflexiones

La mejora de procesos es una parte central en la gestión empresarial.

El uso generalizado a nivel internacional del ciclo PDCA demuestra que es una herramienta sistemática, sencilla de aplicar y muy efectiva para implementar mejoras en cualquier proceso. Sin embargo, resulta esencial definir acciones adecuadas durante la etapa del ACT. La regla de las 5W+H permite definir exactamente esas acciones. Obliga a definir quién, cómo, cuando, por qué, dónde y cómo se mejorará,

es decir, todos los aspectos que definen completamente una acción, lo que permite lograr una sinergia entre ambas reglas.

En resumen, cada proceso es mejorable y por tanto aplicable el ciclo PDCA; combinándolo con la regla 5W+H se obtiene una sinergia que resulta en una herramienta efectiva para la mejora de un proceso.

Por medio del proceso de auditorías internas se comprobó esta sinergia. Se visualizó que aplicando el ciclo PDCA

sistemáticamente en sus subprocesos componentes y definiendo acciones efectivas, se logra la mejora del proceso, evidente por las mejoras en sus indicadores.

La efectividad de las herramientas aquí descritas puede probarse en otros procesos clave de la empresa, tales como Planificación Estratégica y Dirección.



### Referencias

INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TÉCNICAS (Uruguay). UNIT – ISO 19011: *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental*. Montevideo: UNIT, 2002.

INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION (Suiza). ISO 9000: *Sistemas de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: ISO, 2005.

LASSWELL, H. Estructura y función de

la comunicación en la sociedad. En: DE MORAGAS, Miguel. *Sociología de la comunicación de masas*. Barcelona: Gili, 1979. pp. 158-172

LESLIE, K.; LOCH, M. A.; SCHANINGER, W. Managing your organization by the evidence [En línea]. En: *The McKinsey Quarterly* [Consulta: 27 de abril de 2009]. Disponible en: <<http://www.cfo.com/article.cfm/7932569?f=related>>

RUSSELL, J. P. *The ASQ auditing handbook: principles, implementation, and use*. 3a. ed. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2005. ISBN: 978-0-87389-666-5.

SCHEIBER, K. ISO 9000 *La gran revisión: guía para la implantación de requisitos de la norma*. 2a. ed. Viena: ÖVQ, 1999. p. 183

## Fe de erratas

- En el artículo “Las 5 W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos” (pág. 24). A continuación de la tabla “Subproceso: Gestión del Programa de auditorías internas en LATU” se agrega el siguiente texto:

### **SUBPROCESO: Gestión de los hallazgos de la auditoría interna**

El subproceso de Gestión de los hallazgos de auditoría interna se planifica en función del ciclo PDCA según las siguientes etapas:

La planificación (**PLAN**) incluye la asignación de responsables y plazos de su resolución y la definición de acciones preventivas, correctivas, de mejora y correcciones según corresponda.

La ejecución del sub-proceso (**DO**) se realiza por medio del procesamiento de los hallazgos en el sistema informático.

La verificación (**CHECK**) de la correcta gestión de los hallazgos se realiza mediante la verificación del levantamiento, solución de los hallazgos, análisis de reiteración de hallazgos de igual naturaleza en el correr del tiempo, la evaluación del impacto y la extrapolación al resto de la empresa.

Con la finalidad de mejorar el proceso se analizan los resultados de los indicadores que miden su gestión (**ACT**).

A fines del programa de 2006 se identificó la necesidad de mejorar la solución en tiempo de los hallazgos de mayor impacto (denominados No Conformidades Tipo 1) y para ello se aplicó la regla 5W+H.

**WHAT** (¿qué se quiere mejorar?): Registro de No conformidades Tipo 1.

**WHY** (¿por qué se quiere mejorar?): Existe bajo número de registro de No Conformidades Tipo 1 completas en tiempo.

**WHEN** (¿cuándo se quiere mejorar?): A partir del momento en que se toma la decisión.

**WHERE** (¿dónde se va a mejorar?): En el sistema informático.

**WHO** (¿quién lo va a mejorar?): Personal de Coordinación de Calidad.

**HOW** (¿cómo lo va a mejorar?): Se comienza a realizar el seguimiento personalizado de las No Conformidades Tipo 1 a fin de su registro en plazo.

- En la página 33 del artículo “Impacto de las herramientas de gestión en la conducción de las empresas” las referencias que corresponden al texto son las que se citan a continuación:

AMAT, Joan Ma. *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. Barcelona: Gestión 2000, 1992.

GAVIN, David. *General management. Processes and action text and cases*. [s.l.]: Mc Graw Hill, 2001.

GRANT, Robert. *Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones*. 4a. ed. Madrid: Thomson, 2004.

INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION (Suiza). ISO 9001: *Sistema de gestión de la calidad - requisitos*. Génova: ISO, 2008.

INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION (Suiza). ISO 9001: *Sistemas de gestión de la calidad - guía de mejoras del funcionamiento*. Génova: ISO, 2000.

PORTER, Michael. *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto, 2003.

SIMONS, Robert. *Palancas de control*. Buenos Aires: Temas, 1998.